

# KVS-institutets / Oriveden Opistos utvärdering som en del av folkhögskolans utvecklingsarbete

*Jaakko Masonen*

Man har vant sig vid att betrakta folkhögskolorna som flexibla läroanstalter. I skolornas struktur ingår dock en hel del begränsande konstruktioner. Om man t.ex. ämnar ändra grundligt på innehållet för skolans verksamhet, dvs. undervisningsprogrammet, betyder det för vissa ett behov att ändra på undervisningspersonalen. I alla arbetsgemenskaper förekommer det i en sådan situation vanligtvis motstånd, med strävan att ifrågasätta de planerade ändringarna eller också slopas de genom att man drar sig för deras effekter på den personal som blir kvar. Ändringsmotstånd förekommer också av den enkla orsaken att genomförandet av förnyelserna kräver mer satsningar än att gå vidare på den hemvana stigen. (Oksanen 1989, 81.)

En intern förnyelse borde vid en folkhögskola uppfattas både som en kognitiv och som en affektiv inlärningsprocess, en likadan process som den emancipatoriska inlärningsprocessen, vilken utformats av Jack Mezirow (1981), som undersökt den kritiska reflexionen vid vuxenutbildningen. Med andra ord, vuxenutbildaren och alla de som deltar i vuxenutbildningen – vid ett internat alltså hela personalen – borde finna nya perspektiv genom att frigöra sig från det rutinmässiga greppet och granska verklighetens fenomen inom en mer omfattande referensram (Konttinen 1989, 99).

## Förnyandet av planeringsprocessen vid KVS-institutet

Oriveden Opisto är en del av KVS-institutet som grundades år 1995 genom sammanslagning av det 1909 grundade Oriveden Opisto, det 1920 grundade Etäopisto (tidigare Kansanvalistusseuran kirjeopisto) samt den år 1976 grundade anstalten Ulkосуomalaisten lasten kotiperuskoulu. Institutet omfattar också Klemetti-Opisto, som specialiserar sig på musikfostran och som med tanke på administrationen har varit en del av Oriveden Opisto sedan grundläggningsåret 1953. KVS-institutet ägs av den år 1874 instiftade stiftelsen Kansanvalistusseuran säätiö. Institutet strävar efter att förbättra de studerandes allmänbildning och främja deras möjligheter att verka i arbetslivet, olika samhällsliga uppgifter och fritidshobbies samt stödja deras personliga utveckling.

För att genomföra KVS-institutets utvecklingsprogram och uppnå de strategiska målen tillämpades ett nytt slags kultur för att planera verksamheten, där upprätthållarens strategiska plan kombineras med en planeringsprocess som baserar sig på självutvärdering och resultatniriktning. Som utgångspunkt för processen valdes

Michael Fullans (1994, 41) uppfattning om en resultatgivande ändring, vilken innebär en kontinuerlig strävan att öka förståelsen, samtidigt som man dock är medveten om att det inte finns några slutgiltiga resultat. Fullan utformade ett nytt språk som han kallar det "nonlineära systemspråket", med hjälp av vilket det uppstår ett nytt sätt att tänka på förändringen. Detta språk konkretiseras i de paradoxala "åtta lärdomarna" (Fullan 1994, 43):

#### *1:a lärdomen*

Du kan inte på förhand bestämma vad som är av betydelse (ju komplexare förändringen är, desto mindre kan den påverkas).

#### *2:a lärdomen*

Förändringen är en "resa", inte en "fotokopia" (förändringen är nonlinear, full av osäkerhet och spänningar och den följer inte alltid reglerna).

#### *3:e lärdomen*

Problemen är våra vänner (problemen kan inte undvikas, utan dem kan du varken lära dig något eller lyckas).

#### *4:e lärdomen*

Tiden för visioner och strategiska planer är först senare (förtida visionering och planering gör en blind).

#### *5:e lärdomen*

Individualiteten och kollektiviteten skall vara lika starka (problemen med isolering eller grupptänkande kan inte lösas ensidigt).

#### *6:e lärdomen*

Varken centralisering eller decentralisering fungerar ensamma (strategier uppifrån nedåt och nedifrån uppåt är nödvändiga).

#### *7:e lärdomen*

Kontakterna till närgemenskaperna är viktiga (de bästa organisationerna tar impulser både inom och utom organisationen).

#### *8:e lärdomen*

Var och en kan fungera som en ändringsagent (ändringen är alltför viktig för att lämnas åt specialisterna för att åtgärdas).

På det praktiska planet innebar detta en fullständig förnyelse av processen med att planera verksamheten. För det första utsträcktes planeringen, uppställandet av mål och deras självvärdering till hela läroanstaltens personal allt från rektorn till kurssekreterarna. För det andra ersattes den konventionella mötestekniken med sociodramaövningar (Juoperi - Mäkitalo 1999-2000) och grupparbete. Syftet var att utvärdera verksamheten år 1999 med utgångspunkten i självvärderingen och köra in en ny verksamhetsmodell som baserar sig på resultatledning och idén om en lärande arbetsgemenskap. Med andra ord, arbetsgemenskapens och den egna rollen reflekterades genom en "retrospektiv visionering".

Möte (10.3.2000) för beredning av KVS-institutets verksamhetsberättelse 1999

I mötet deltog hela institutets personal i Orivesi (då 26 personer) och mötet varade, inklusive pauser, cirka fyra timmar. Mötet började med en *uppladdning* på tre minuter, där stolarna hade placerats i en ring utan bord. Vid uppladdningen gick man igenom verksamhetsberättelsens syfte: vi lär oss om vårt arbete och verksamhetsmiljö och tar upp utmaningarna.

Sedan följde en interaktionsövning, dvs. en "*farstuövning*", på 10 minuter. Deltagarna ställde sig i två ringar och en deltagare, turvis från den inre och den yttre ringen, fortsatte berättelsen från den överenskomna början. Efter varje skede bytte man par. Början löd "varför började jag arbeta på institutet?" och "mitt förhållande till arbetsgemenskapen är...".

Efter att deltagarna blivit aktiverade och diskussionen var inledd, återvände man till stolcirkeln och diskuterade tillsammans under 10 minuter om Fullans (1994) idé om ändringskraften och gestaltade begreppen ändring, utveckling, visioner och strategier.

Härefter gestaltades de innehållsmässiga målen för verksamhetsberättelsen för 1999, dvs. varför och för vilket ändamål vi över huvudtaget utvärderar vår verksamhet. Som hjälp utnyttjades övningen med "*den tomma stolen*", där syftet är att identifiera omgivningens tryck och finna lösningar på problemen. I 1:a skedet placerar man en tom stol i mitten av ringen och denna stol symboliserar de tryck och krav som ställts på oss, arbetsgemenskapen, dvs. institutet. På den tomma stolen gestaltade vi fem sittare: upprätthållaren, läroanstaltens ledning, staten, kunden och kollegan samt deras frågor. Frågorna antecknades och därefter satte sig var och en på stolen och gav sitt eget svar på en av frågorna. Detta tog cirka en halv timme.

Efter kaffepausen *indelades vi i sju smågrupper* genom att räkna till sju. Detta hade inte berättats för deltagarna på förhand, så att de vanliga vän- och kaffegrupperna kunde brytas upp och för att grupperna skulle vara så heterogena som möjligt (t.ex. lärare + bibliotekarie + bokförare + vaktmästare). I smågrupperna utvärderades under 15 minuter en del av de förslag till verksamhetsberättelse som uppgjorts av rektorn och utbildningslinjernas föreståndare. Grupperna återvände sedan till den egentliga möteslokalen, där man vid en allmän diskussion gjorde flera ändringar utifrån de frågor och svar som uppstått vid övningen med "*tomma stolen*".

Resultaten var uppmuntrande. Vid den muntliga responsen upplevde hela personalen att de utformat och förstått institutshelheten med dess problem samt de möjliga lösningarna en hel del bättre än tidigare. Verksamheten bedömdes på ett konstruktivt sätt och man kom på nya utvecklingsriktningar. Vid en röstning med slutna sedlar utvärderades den nya mötespraktiken med skalan 1 (mycket dålig) - 4 (utmärkt) så att vitsordet 4 fick 11 röster, vitsordet 3 fick 14 röster och vitsordet 2 fick 2 röster.

Bild 1. KVS-institutets nya mötesmodell.

Som ett resultat av en förnyad mötespraxis och ett nytt slags ändringstänkande kunde man år 2000 göra upp en verksamhetsplan och en verksamhetsberättelse som baserar sig på självutvärdering och resultatledning.

## Sammandrag av KVS-institutets verksamhetsberättelse år 2000

KVS-institutets verksamhetsplanering baserade sig redan för det andra året på resultatledning och självutvärdering. De centrala målen för år 2000 var en fortsatt utveckling av kvaliteten och självutvärderingen av verksamheten, en effektivisering av ekonomin, ett förbättrande av personalens välbefinnande och förnyande av distansinstitutet.

Institutets resultatmål är allas gemensamma mål, vilka utgörs av summan av verksamhetslinjernas mål och ledningens mål.

För målen ställs en vikt allt efter deras effektiva verkan så att slutsumman för målen är 100. Med skalan 1 (målet uppnås ej) - 5 (utmärkt resultat) preciseras hur bra man lyckas nå enskilda mål. På grundval av resultatens vikt fastställs institutets resultat, utifrån vilket man kan precisera hur bra målen uppnåtts samt räkna resultatpremien. Institutets mål är att under verksamhetsåret 2001 övergå till resultatavlöning.

### Utvärdering av helhetsresultatet

Hur väl målen uppnåtts utvärderades vid personalens, ledningens och direktionens gemensamma utvärderingsmöten tre gånger under 2000.

Slututvärderingspoängen för de fyra gemensamma mål som presenterats nedan har omvandlats till skalan 1 - 5, varefter de har värderats enligt deras vikt:

Mål	Poäng	Vikt	Värderade
1. Kvalitet	3.4	35/100	<b>1.2</b>
2. Ekonomi	4	35/100	<b>1.4</b>
3. Personal	3	20/100	<b>0.6</b>
4. Distansinstitutet	4	10/100	<b>0.4</b>
			<b>3.6</b>

Tabell 1. Numerisk utvärdering av KVS-institutets totalresultat

- 4...5 utmärkt resultat
- 2...3 tillfredsställande resultat
- 1 målet har ej uppnåtts

Institutet uppnådde år 2000 ett resultat som är närmare utmärkt än tillfredsställande.

## Kvalitativa mål

Byggandet av KVS-institutets största enhet, Oriveden Opisto, till ett högklassigt inlärningscentrum för konst och uttrycksförmåga fortsattes. Inriktningen på konst och uttrycksförmåga inom grundskole- och gymnasieundervisningen förstärktes.

På hela institutets nivå tog man fram ett gemensamt verktyg för självutvärdering för att styra både den kvalitativa och den kvantitativa verksamheten. Resultatstyrningen utformades till en gemensam process för alla. Utbudet av gemensam undervisning och antalet deltagande studerande ökade betydligt. Utbildningsområdena inledde gemensamma projekt i synnerhet kring det konstpluralistiska uttrycket. Den fria målsättningen var fortfarande kärnan i studierna, men möjligheterna att avlägga vitsord i samarbete med universitet och högskolor blev väsentligt bättre. Som nya vitsord erbjöds cum laude-studier i ordets konst och approbatur i journalistik.

## Ekonomiska mål

KVS-institutets ekonomiska resultat blev klart bättre, i synnerhet i fråga om den egentliga folkhögskoleverksamheten och förutsättningarna för en hållbar och med tanke på ekonomin sund verksamhet är i fortsättningen goda, om det inte sker väsentliga ändringar i grunderna för det statliga bidraget.

	Verksamhetsmässigt resultat (mk)		Studerandeveckor	
	Mål	Realiserat	Mål	Realiserat
1998	+3.502	-2.701.249	8.600	8.134
1999	-812.828	-645.929	8.606	8.411
<b>2000</b>	-327.105	<b>+148.128</b>	9.232	<b>8.336</b>

Tabell 2. Nyckeltal som beskriver verksamheten 1998-2000.

Även om målet i fråga om studerandeveckor inte helt uppnåddes under verksamhetsåret, var både antalet studerande (i augusti 2000 inledde 254 studerande studierna på grundkursen) och kursförsäljningen rekordhöga.

Resultatet påverkades betydligt av att verksamheten effektiviserades på alla nivåer tack vare de redigare uppgiftsbeskrivningarna och teamarbetet, i synnerhet inom marknadsföringen. Projektverksamheten inleddes effektivt, även om dess resultat bättre kan bedömas först efter flera år. Marknadsföringsplanen genomfördes effektivt, även om informationen ännu kan förbättras.

## Personal

Under verksamhetsåret gjordes stora satsningar på personalens kompetens och upprätthållande av arbetsförmågan. Det blev lättare att delta i utbildning, men uppgörandet av personliga utbildningsplaner framskred inte som önskat. Frånvaron var på samma nivå som år 1999 och arbetarskyddets kvalitet förbättrades i samarbete

med arbetarskyddskommisionen och arbetarskyddsmyndigheterna. Informationen och antalet gemensamma möten utökades.

## Källor

Fullan, M. 1994. Muutosvoimat. Koulunuudistuksen perusteiden pohdintaa. Helsinki: Edita.

Juoperi, O. P. – Mäkitalo, I. 1999-2000. Työyhteisön voimavarojen uudistaminen – kurssin materiaali. Tampere: OPEKO. Otryckt.

Mezirow, J. 1981. A Critical Theory of Adult Learning and Education. Adult Education 31.1.

Oksanen, A. 1989. Rakennemuutos ja kansanopistot. Teoksessa: Kriittinen ajattelu aikuiskasvatuksessa. Juhlakirja professori Aulis Alaselle hänen täyttäessään 60 vuotta 7.7.1989. Helsinki: Kansanvalistusseura, 75-85.